私の国際交流ノート(9)

——海外特派員こぼれ話し、ビジネスマナー——

正会員 久保田 啓 一[†]

1. ま え が き

筆者は1989年から1993年にかけての4年間、NHKアメリカ総局に駐在し、北米におけるHDTV標準化業務を中心にさまざまな業務を担当した。今回海外でのビジネスマナーについての原稿を依頼されたが、私は4年間の駐在経験から、基本的には“海外の”ビジネスマナーなるものはないと思っている。相手のある仕事の基本は、相手との信頼関係をいかに築き、そしてこれをいかに継続させるかにあり、このことは国の内外を問わないことだと考えるからである。私の場合、限られた業務(放送事業、技術)で、しかもアメリカに限定された経験であるので、ある意味では一般性に欠けるが、一方では上述した理由から一般化できるのではないかと考えている。ここでは単なる思い出話しになることを避けながら、しかしなるべく具体的に、アメリカでの標準化活動を通して学んだことを述べていきたい。

2. 標準化活動で学んだこと

私がアメリカに駐在した期間の、アメリカでのHDTV標準化に関する状況は以下のものであった。

ACATS(ATVサービスに関するFCC諮問委員会)では、当初23社あったプロポーネント(方式提案者)の数が徐々に減り、残った6方式の室内テストを経て、最終的にはグランドアライアンスが成立した。この間、ACATSのさまざまなワーキンググループでは、提案方式の技術的検証(サートフィケーション)、テスト方法、テスト結果の評価法とそれにもとづく方式選択の方法、ATV導入戦略、経済性等、ATVにかかわるあらゆる面が審議され、各プロポーネントが自社の提案方式が最良であると主張してき

た。

ATSC(Advanced Television Systems Committee)では、それまでも行われてきたインタレース/プログレッシブ論争が、ATVで用いるプロダクション規格とリンクして再度繰り返されていた。放送、通信、コンピュータ、大学がそれぞれの思惑に従ってイニシアティブをとろうとし、感情的ともいえる論争が続き、最終的には、将来はプログレッシブ、当面はインタレースという結論に落ち着いた。

SMPTEでは、ATVで使われる可能性のある走査方式をすべて標準化しておくという立場から、1050インタレース、787.5プログレッシブ、525プログレッシブ等の審議が行われ、消耗戦のような論争が長い間繰り返された。また私の駐在の終りの頃には、ATSCの要請を受けて1080/インタレース/プログレッシブの文書化作業を行った。

このような状況のなかで、各種の委員会に出席して学んだことを述べていきたい。

2.1 仲間を作ろう

平凡なことでありながら、しかしまず努力すべきことである。仲間とは、標準化作業を行うとき自分の側に立つ人達だけではない。自分の提案に反対する人達も仲間である。標準化の会議は敵も味方も(言葉が適切でないが)会議のプレーヤーであり、何をするにもひとりではできないものである。

ACATSにおいて、テスト結果にもとづき、われわれの提案方式を評価するレポートを作るためのタスクフォースの日程が、当事者の私に連絡なく決められたことがあった。ちょうどその日程に重なるように、すでにインターユニオンのための出張スケジュールが決まっていたため、私はタスクフォースの日程を変えるよう交渉を始めた。しかし交渉はむずかしく、最後にはACATSの委員長まで巻き込んでもめたことがあった。こういうことはすぐ仲間内に広まるもので、競争相手である他のプロポーネントや、本来中立であるべき立場の人達も、いろいろな形で私を応援してくれ

[†] NHK放送技術研究所

“My Experience in International Information Exchange (9)” by Keiichi Kubota (NHK Science and Technical Research Laboratories, Tokyo)

た。結局、全体的なスケジュールもあり私の主張は全面的には通らなかったが、ある妥協点が見つかり一件落着した。

主張が正しいと思えば競争相手でも積極的に応援しようとする仲間を持てるかどうか、仕事をするうえで重要なことである。そしてそのような仲間ができるかどうかは、日頃どれだけその人達とコミュニケーションがとれているかによる。

2.2 食事をしよう

標準化のための会議や国際学会に出席すると、会場で日本から来た同業他社の顔見知りに出会うことがある。外国で会うとなぜかなつかしい気持ちになり、昼間はいっしょに行動して夜もいっしょに日本食レストランに行くということになる。とくに若い人達に言いたいのだが、これはやめた方がよい。ここで“食事をしよう”というのは旧知の日本人と日本食レストランに行くことではない。このような時にこそ外国の仲間を増やすため、会議で新しく知り合った人や旧知の外国人と食事をしようという意味である。英語での食事は億劫なものであるが、一度食事をすることが仲間への第一歩である。そしてそのような時にこそ本当に知りたい情報や知識が得られるものである。本音と建て前は日本人だけのものではない。アメリカの人も食事をして初めて本音を話すことはよくある。

2.3 情報はタダではない

わかっているようで実際にはなかなか理解されないのが、タダで情報は手に入らないということである。確かに新聞、雑誌、業界紙で報道されている情報は、その購入代金を除けばほとんどタダで得られる。しかし、欲しい情報は報道された情報の背景にある情報であることが多い。そのような情報は当事者から聞きだすよりほかに手はないのであるが、いくら教える教えると頼んでも背景情報はなかなか教えてもらえないものである。

ここでも仲間が重要になる。ただし仲間を作るためには情報のやり取りをしなければならないのであり、この部分にはわとりと卵になりかねない。しかし明らかなことは、こちらが何もしゃべらない限り相手も何もしゃべらないということである。例えば、見学や視察に行った場合、とかくわれわれは質問ばかりしがちであるが、迎えた方も、見学の感想や見学した設備の評価を聞いたり、相手の考え方を聞き出そうとする。これに対してちゃんと答えないと、相手もその瞬間から対応を変えてくるものである。見学に行くと、通常ディスカッションを行う時間が準備されている。そこでも相手の質問には答えなくて自分の質問を繰り返

し、あとから暗に相手から非難されたことが、私には何度かある。

日頃から共通の課題について自分の立場を正直に話し、場合によっては“個人的には”と断わったうえで個人の考えを述べるのも重要であろう。もちろん相手に言えないこともあるが、常に正確にどれだけ自分の情報を相手に提供できるかが、必要なときどれだけ知りたい情報を知らせてもらえるかにつながる。また情報の提供とは、情報の聞きっぱなし、しゃべりっぱなしを意味するのではなく、互いの持っている情報に関する議論をする、意見を述べあうということであろう。このように言うと肩に力があるが、要は暇があったら世間話をしようということなのである。

私の場合、他のプロポーネントと愚痴を言ったり(どのプロポーネントにもそれぞれ愚痴がある)、噂話をしながら、だんだん情報を交換するようになった。そして、例えば、GI社とMITがアメリカンテレビジョンアライアンスを結成したときや、グランドアライアンスが結成されたときなど、事前に、念のため自宅まで電話で知らせてもらえたことがあった。情報は早ければ良いというものでもないが、情報の深いところを知ろうと思ったら、それなりの努力が必要であろう。

2.4 Because を言おう

ACATSのPS/WP6というワーキンググループで、テスト素材の制作方法について審議しているときのことである。私はプロポーネントの一人として、SMPTE 240 Mに従った方式で素材を制作することを主張していた。あるとき、各プロポーネントが順番に自分の立場を述べるがあった。各プロポーネントもどの方式で制作すべきか、こんこんと理由を述べた。私の順番になったとき、私は、240 Mに準拠した信号以外は受け入れないと結論だけ言って、その理由を明確に述べることをしなかった。このことがSS/WP2というグループにリエゾンレポートとして報告されたとき、私は理由を述べず240 Mを主張だけしたと報告された。他のプロポーネントはその理由も明確に報告され、その報告にもとづいてSS/WP2での審議が行われたことがある。

このとき私が理解したことは、理由を述べない主張は単なるごり押しでしかないということである。自分の主張に説得力を持たせるには、明確な理由を持って論理構築する必要がある。まず結論を述べて、そのあとでbecauseといって理由を述べるのである。それが英語での主張のやり方で、どうも日本語のように理由をいろいろ述べてから最後に結論をいうのは、なか

な理解されないようである。

そう思ってアメリカ人と話をしていると、会話の中に because という言葉が何度も現れることに気がついてくる。子供でさえ自分の主張を通そうとすると、親に向かって because を連発しながら話しかけてくる。それに比べて、日本人が英語で話すとき because という単語を聞くことはきわめて稀である。英語を話すことの億劫さもあり、つい言いたい結論だけ言って because を言わないというのは、自分をふりかえってわかった反省である (because を言うのもうひとつ得する点は、何となく英語がうまくなったような気分になることである)。

2.5 英語ではない、技術と論理である

よくこの人は英語が得意だから国際会議の対応に向いているというような話を聞くが、私はこれは半分は誤りだと考えている。われわれは技術の仕事をしているのであり、十分な技術力に裏うちされた論理が構築できるかどうか、そして健全な判断力があるかどうかのポイントである。

ACATS では、室内テストの前に、システムアナリストタスクフォースというグループがプロポーネントに対してさまざまな質問をし、これに回答を得たうえでファイナルサーティフィケーションを行うというプロセスがあった。われわれもこのプロセスを経たのであるが、これが実にたいへんなプロセスであった。約3週間にわたってほとんど1日おき位のペースで電話会議が開催され、そこでさまざまな質問が出される。質問には純粋に技術的なものもあれば、相手の方式の欠点を引き出そうとするためのものもある。

当初、安易に考えて対応していたが、ある時このままではファイナルサーティフィケーションに差しつかえるのではないかと考え、東京の助けを借りて徹底的に回答を始めた。質問を東京にファックスし、アメリカが夜の間に東京で回答を作り、それを配布できる形に整えて会議の日の朝メンバーにファックスしたうえで電話会議で説明するというのを始めて、明らかにメンバーのわれわれに対する態度が変わってきたことを覚えている。

このときのやり方は、その後、他のプロポーネントのファイナルサーティフィケーションの時の雛形になった。また最後には64ページになったQ & Aの文書を、タスクフォース議長が、頼みもしないのに英文のリライトをしてくれるということがあった。この議長は他のプロポーネントの所属でわれわれの競争相手であったが、これは技術的に誠実に対応したことの成果であり、また仲間をつくることの重要性を示すもの

である。

ATSC でインタレース/プログレッシブ論争が行われたとき、プログレッシブを推すグループは、プログレッシブが技術的に優れている (当り前のことである) と言ったうえで、あとは極めて政治的な論理でインタレースをつぶそうとした。これに対してわれわれは、プログレッシブの良さを認めたうえで、なぜ今インタレースから出発しなければならないかを、技術的に手を変え品を変え述べ続けた。この時は東京の研究所の専門家をたびたびアメリカに呼び、二人がかりで反論を続けたものである。この論争は宗教的ともいえる対立が根本にあるので、完全に理解しあうことは難しかった。しかし最後には、プログレッシブ派のメンバーがわれわれの文書を参考にしながら論陣を張り始めたときは、重要なことは技術力だと確信した。英語力よりも技術力と論理構築が標準化における議論での武器になるのである。

3. 英語について、コミュニケーションについて

3.1 恥を捨てよう

先に標準化業務で必要なのは英語力より技術力であると述べたが、英語はわれわれにとって大きな問題である。ここで少し英語の問題について考えてみたい。

私が初めて ACATS の会合に出席したとき、隣にすわっていたアメリカ総局での私の前任者から突然耳打ちされ、背中を押されて思わぬところで発言することになった。これは黙ってすわっている私に業を煮やした前任者がやったことだが、発言し終わったあとの心臓の動悸は今でもよく覚えている。そして会議で発言する時、必ず経験するこの動悸は、4年間の駐在を終えた今も、会議に出席するたびに経験することである。

私の場合、多少この動悸がはげしいのかもしれないが、これは発言内容に自信がある場合もない場合も同じである。なぜこれほどまでに緊張するのかを考えてみると、これは見栄以外のなにものでもないという結論に達する。発言内容に自信がある場合でも動悸がするのだから、原因は発言内容ではなく、原因は自分の英語を人がどう思うかということにある。

恥を捨てることである。アメリカ人は日本人の英語のレベルをよく知っているし、発言の内容が聞くに値すると思えば実にいいねいに聞こうとする。また自分の言いたいことがうまく表現できなくても、わからなければ徹底的に聞き直して理解しようとする。アメリカの標準化会議には、ITU のようなプロトコルが、あつてないようなものだから、皆できるだけ自己主張

をしようとする。このような中で黙っているのは損だと考え、恥を捨てて自己主張をすべきである。まず自己主張をすることから、相手との信頼関係も育まれる。

とはいうものの英語である。私の場合、4年駐在したのだから英語はうまいと誤解されるのが頭痛の種で、英語はアメリカに住めばうまくなるというものではない。もちろん慣れれば上達する面もあるが、そうでない面、つまり日頃の努力に依存する面の方が圧倒的に多い。慣れればうまくなる面とは、例えば日常的なことである。レストランでの注文の仕方、仕事でいうと、会議特有の言い回しや、高級なところでは会議における議長のやり方もある。このシリーズに執筆している人達は忙しいなかたいへん努力をしているはずである。

アメリカ総局勤務中、立場上、日本から出張してくる上司の通訳を勤めることが何度あった。そして帰国して1カ月後、こんどは日本で同じ上司のために通訳をする機会があったが、そのとき上司から、わずか1カ月で通訳するのがたいへん苦しんでいると言われたことがある。このとき日頃の努力が大切であると痛感した。

3.2 トピックセンテンスを書こう

しかし、とはいうもののやはり英語である。努力をしてもなかなか上達するものではない。ただし私が確信をもって、これだけは努力に比例して上達すると言えることがある。英語には、話す、聞く、書く、読むがあるが、努力で確実に上達するのは書くである。そして書くことは標準化をはじめ日常の業務でたいへん重要でありながら、意外に訓練されていない部分だと思っている。

日本人が英語で書いた論文や寄与文書を読んで、何を言いたいのか訳がわからないことがよくある。日本語で素晴らしい文書を書く人の英文文書にも、また頻繁に英文文書を作っている人の文書にも、こういうことがある。これは一言でいうと、英語のロジックになっていない文書を書いているからである。日本語と英語の論理構成が異なるということはいく言われる。しかし、実際に英文を書くときにこのことを意識している人は意外と少ないのではないだろうか。まず日本語で文書をつくり、それを英訳していくというのが一般的なやり方だと思うが、日本語をそのまま英訳したのでは、論理構成は日本語のままである。

英語にはトピックセンテンスということばがある。

これは各パラグラフの先頭にくる文章のことで、そのパラグラフの主題を簡潔に述べるものである。そしてそのあとからトピックセンテンスを補強するための理由づけを進めるというのが、英文の論理構成である。“Becauseを言おう”と言ったのも、先に結論を言ってそのあとから理由を述べる英語の論理構成に起因するものである。各パラグラフに適切なトピックセンテンスがあれば、トピックセンテンスだけを読んでその文書の概略が理解できる。英文文書を作る際、トピックセンテンスを意識して書くだけで、英文としてたいへんわかりやすい文書になる。

本文は英文文書作成のコツを述べるのが目的ではないので、これ以上は述べないが、このようなことは少し努力して意識的にそれを実行すれば必ずマスターできることだろう。参考書を挙げておく。1)はアメリカの大学の留学生向けのライティングの教科書である。書名にレトリックとあるが、美文を書くためではなく、説得力のあるレポートを書くための解説書である。2)は文章を書くうえのポイントを項目別に簡潔に解説したポケット判の本で、アメリカで長期間にわたり多くの人に読まれているものである。

先に述べたことと矛盾するようであるが、英語はわれわれにとって常に大きな課題である。できる努力をやったうえで、人とのコミュニケーションは誠心誠意であると思いながらやっていくほかないというのが、なんとも頼りない私の結論である。

3.3 アイコンタクトを意識しよう

さて多少話が散漫になるが、コミュニケーションに関連することで私が強く感じたことを最後にひとつ述べておく。それはアイコンタクトについてである。アメリカ人は人と話しをするときに相手の目を見ながら話しをする。日本人は相手から目をそらしながら話しをする。アイコンタクトなしに話す日本人の話しをアメリカ人はおそらく不安な気持ちで聞いているのではないだろうか。私は意識的にアイコンタクトするように心がけてきたが、慣れてしまえば目を見ながら話す方が良く理解しあえるように思えてくる。4年ぶりに帰国したとき、極端にいうと横を向いて話しをする同僚にたいへん違和感を感じたものである。ぜひ意識してアイコンタクトを心がけたいものである。

4. む す び

以上、私が4年間のアメリカ総局駐在で学んだことの一部を、とりとめもなく述べてきた。いろいろ個人名を出すともう少しイメージがわくのかも知れないが、書き始めるときりがないし、ここに書かなかった

ことを多くの人から学んだこともあり、あえて個人名は出さなかった。結局、一言でいうと“いかに人のつながりを作るか”のただ一点にかかってくると思う。今私が思うことは、4年間につながりのできた人達と、今後どうやってつながりを保っていかうかということである。これから国際関係の業務に従事する方、あるいは海外での駐在を経験する方、本社の内線番号簿をかかえて日本だけに顔を向けて仕事を進めることなく、広く海外に人のつながりを作っていただきたいと思う。小文がいささかでも役に立つことがあるとすれば、筆者にとって望外の幸せである。

(1995年2月3日受付)

【参 考 文 献】

- 1) Bander: "American English Rhetoric", Holt, Rinehart and Winston(1978)
- 2) Strunk and White: "The Elements of Style", Macmillan Publishing Co., Inc.(1979)

く ぼ た け い い ち
久保田啓一 昭和51年、東京大学工学部電子工学科卒業。同年、NHKに入局。秋田放送局を経て、昭和55年、放送技術研究所に勤務。HDTV伝送方式の研究に従事。平成元年、技術局を経てアメリカ総局に勤務。北米におけるHDTV標準化業務に従事。平成5年より、放送技術研究所勤務となり、現在、同所次世代テレビ方式研究部副部長。SMPTEフェロー。工学博士。正会員。

1995年5月号「ビデオオンデマンド」小特集予定目次

【ふ お ー か す】		ソニー	宮岡千里
【小 特 集】	1. 総 論—VODの現状と将来—		郵政省 吉崎正弘
	2. VODのサービスと要求条件		NTT 中野博隆・愛甲宏明
	3. VODシステムにおけるビデオサーバとセットトップの基礎技術		
	3-1 ビデオサーバ		YHP 小西智夫
	3-2 セットトップ		NEC 阪田史郎
	4. VODシステムにおける通信ネットワークの基礎技術		NTT 金田哲也・梶原尚文
	5. ケーブルテレビとNVOD		パイオニア 長沢邦彦
【技 術 解 説】	ノンリニア編集		ビデオサンモール 池田俊夫
【講 座】	画像のデジタル記録—マルチメディア時代に向けて—(第5回):		
	磁気記録(1)—記録再生の原理—		東北大 村岡裕明, NHK 沼澤潤二
【てれび・さろん】	国際交流ノート(第13回):		
	私の国際交流ノート(10)—エスプレッソの香りとともに—		KDD Geneva Office 池田佳和
【論 文】	HDTV コーデック用ノイズリダクション方式の開発		
		三菱電機	長谷川弘・伊藤 浩・中井隆洋・桑原 徹
	精神疲労推定のための瞳孔対光反応の解析		
		東京医科歯科大	星野 聖, 東 大 渡辺 瞭, 電機大 斎藤正男
	散弾雑音制限下での図形パターンの検出感度		城西国際大 米山恒雄
	自然動画像中の対象物位置検出方式		ソニー 富高忠房・関谷庸男・景山浩二
	水平3ライン同時出力を備えた増幅型固体撮像素子AMI		
		NHK 安藤文彦・菅原正幸・藤田欣裕, 三菱電機	川島 光・村田直文・山脇正雄
【これすばんでんす】	デジタル位相変調波の非直線によるスペクトルの広がり—計算シミュレーション—		
		NHK 岡村浩志・田中宏昌, NHK アイテック	長 凡
【研 究 速 報】	混合単層膜を用いた有機電界発光素子の発光色制御		
		富山大 中 茂樹・新野和久・岡田裕之・女川博義, 富山高専	宮下和雄
【会議レポート】	IS & T/SPIE's Symposium on Electronic Imaging: Science & Technology		ATR 尾島修一
	ISSCC '95 報告		松下電子 板倉啓二郎